

地方卸存立基盤としての物流機能

忍 田 和 良

時の流れの中であって常にその存立が危惧されつつ今日に到った産業の一つが卸売業である。生産と消費の拡大，両者の短絡化，これにキャッチアップできず，効率化に機能し得ない卸売業は脱落してきた。卸売業のどのような機能がどのような形で求められているのか。もちろんとりまく環境の変化によってこのニーズは変動する。ニーズを認知し得なかった企業，ニーズに対応できなかった企業，時にはニーズを掘り起せなかった企業さえも消え去っていった。

いま地方卸に求められているものは何か。卸経営の基本コンセプトを「取引先を繁栄に導くこと」に置くべきは，極めて鮮明だ。このために，品揃え，仕入，販売，金融を支援する。そしてもちろん，物流や情報機能を小売店の発展に役立つよう，構築して行く。これらの現状，課題，方途を追い，分析することとしよう。

1. 経営戦路としての物流機能

「小分けのうまくできない卸は生き残れない」といわれているように，多品種少量化に対応した多頻度，フルタイム納品，そして小分けなどのサービスが幅広く求められるよう

表 1. 年度別・項目別物流コスト（日食協関車支部）

円

項目	年次	1 函 当 た り コ ス ト								伸 び 率	
		50	54	55	56	57	58	59	60	60/59	60/50
配 送 費		71.35	77.73	82.00	85.93	83.36	85.26	88.56	96.41	108.9%	135.1%
保 管 費		47.93	52.11	45.97	48.57	52.61	51.15	51.29	51.34	100.1	107.1
荷 役 費		28.05	27.82	34.07	34.94	32.61	35.09	36.30	37.43	103.1	133.4
情報処理費		6.78	16.34	15.44	17.37	19.15	20.37	20.36	21.66	106.4	319.5
合 計		154.11	174.00	177.48	186.81	184.74	191.83	196.51	206.84	105.3	134.2
対前年比				102%	105.3%	98.9%	103.8%	102.4%	105.3%		

表 2. 今後、重要になる機能（重要性が非常に高まる）（％）

卸売機能 \ 業 種	全体	繊維品・ 衣服・ 身のま わり品	農畜 水産物	食料 飲料	化学 製品	医薬品 化粧品	機械 器具	建築 材料	家具・ 建具・ じゅう 器等	日用品 雑貨	その他
N	737	311	29	67	21	13	53	68	18	50	99
多頻度・小口・迅速 化に対応できるきめ の細かい物流機能	44.1	42.4	27.6	55.2	28.6	30.8	37.7	45.6	50.0	56.0	48.5
流通加工、検品代 行、早期納品、陳列 などの得意先へのき めの細かいサービス 機能	22.0	22.8	10.3	31.3	14.3	15.4	15.1	14.7	50.0	48.0	10.1
多品目の在庫機能	25.2	26.7	20.7	26.9	33.3	15.4	26.4	17.6	38.9	34.0	19.2
金融機能	17.4	15.1	17.2	20.9	9.5	38.5	24.5	14.7	27.8	22.0	14.1
得意先との人間関係 を重視するコミュニ ケーション機能	46.0	42.8	24.1	40.3	66.7	61.5	60.4	41.2	44.4	44.0	55.6
充実した品揃え機能	40.8	46.6	17.2	41.8	33.3	61.5	26.4	30.9	33.3	56.0	36.4
新商品などの開発機 能	55.0	52.7	62.1	47.8	81.0	46.2	66.0	54.4	55.6	54.0	55.6
市場動向を的確に捉 える情報収集機能	55.5	47.9	41.4	64.2	66.7	53.8	69.8	60.3	77.8	56.0	59.6
取引先への情報提供 やアドバイスの機能	47.5	42.4	37.9	55.2	61.9	23.1	62.3	42.6	61.1	50.0	54.5
その他	1.2	1.3	—	1.5	—	—	1.9	—	11.1	—	1.0

（流通業務市街地整備計画調査(3) 60年3月通産省）

になった。多品種少量化によって物流効率は次第に低下し、そのコストは上昇を続けている。とくに加工食品卸においてはこの増加が著しく年3～5％と考えられる。（日食協 関東支部61年），（表1）。

・物流ニーズとその戦略化

消費者ニーズの多様化，単独家族化傾向は今後の基調でもある。したがって，この多品種少量化の基調は変ることなしと考えるべきであり，打ち寄せる多頻度，小分け物流の津波は，川中の卸売業を洗い去ってしまう危険性をはらんでいるともいえよう。しかし反面，小分け・多頻度納品機能の必要性が増加してきたからこそ，卸，とくに地方卸が存立し得たともいえる。多品種少量化が地方卸の命運を維持してきたのである。正しく「ピンチとチャンスは背中合わせ」であった。

地方卸自身が，今後変化する環境に挑戦し続けるために重要な機能として挙げているものには，「市場動向を的確に捉える情報収集機能」，「多頻度・小口・迅速化に対応できるための物流機能」，「取引先などへの情報提示機能」，「充実した品揃え機能」などがある。とくに，食料・飲料卸，日用雑貨卸では，情報と物流機能の充実を最も重要なものとしている（表2）。

・情報と物流機能

30坪の売場に3,000アイテムの商品を陳列し、数日間で在庫が1回転してしまうCVSの展開を支えているのは、売場のPOSシステムを中心とする受発注オンラインネットワークとベンダーからのフルタイム・ジャストインタイム納品である。情報システムの発展がハイレベルの物流サービスを要求するようになって来た。30分以上の納品の遅れは許されず、これに反したばあいには売り価で買い取るというペナルティがつく。ベンダーは、配送車に搭載したMCA無線とネットワークし、遅納が予想されるばあいには緊急車をいつでも発進できるよう準備している。

情報機能の向上が物流のサービス水準向上を促してくるのは逆に物流機能の向上のために情報機能をフルに活用するというのがこれからの戦略の基本となる。取引先との受発注のオンライン化、そして在庫管理へのコンピューター利用である。これによって、リードタイムの短縮、事務誤処理の圧縮がはかられることになる。物流そのものの情報化は流通センターを中心に、入荷、保管、流通加工、品揃え、出荷、返品処理などの各分野で進められる。つまり、これからますますその機能が高まり、処理単価が安くなる情報システムの導入を、取引先や同業他社と協力して進めざるを得ないということになる。

・物流のオルガナイザー

「物流の効率化はもはや、企業内には無い、企業間にこそ存在している。」という指摘が多い。

バイイングパワーを駆使した川下が主役の物流の効率化は確かにめざましい勢いで進展している。とくに消費財分野では、この傾向が著しい。CVS、スーパーチェーンを中心とする小売業態の変化によって、加工食品、日用雑貨など生産の集中度が低く、小売店で多くのベンダーから多くのアイテムを揃えなくてはならない商品の物流効率化を、納品代行などによって川下に委ねるようになった(表3)。

家電製品、化粧品、合成洗剤など生産集中度が高く、小売店での品揃え程度の低い商品は、メーカーが中心となって、その物流効率化の推進を川下に向けて展開している。後述するように、物流拠点の集約化、小売店への直送化もその1つの方途である。また、酒類、医薬品、アパレル製品など生産集中度はさほど高くなく、小売店での品揃え度も中程度と

表 3. 物流のオルガナイザー

生産集中度	小売店での多品目品揃え度	物流主導パターン	品 目 例
高	低	製造業高度主導	家庭電器、ピアノ他
高	中	製造業主導	化粧品、合成洗剤他
中	中	卸売業主導	乳製品、酒類、医薬品他
低	低	卸・小売主導	アパレル製品、靴、家具他
低	高	小売主導	加工食品、日用雑貨他

いった商品では、卸と小売両サイドから物流の効率化が進められ、時には両者がノード整備、その費用負担のあり方についてバツテングすることさえある。

◦ 地方卸での対応

地方卸での経営戦略を物流管理抜きで語ることはできない。多品種少量化が進展すればする程、物流機能が大きくなり、この巧拙が社運を分けるようになるのが、地方で最寄品を扱う消費財卸だ。従来取引のあった小売店がミニ・スーパーとして豊富な品揃を求めるようになり、これらのチェーン展開に伴ってEOS導入がはかられる。次は納品の一括化である。ベンダーからの個別納品をトラック1台にまとめ、共同化することによって、リードタイムの短縮、納品車の積載効率向上、荷受け事務の集約化が進む。このため、集配センターを建設し、ベンダーへはここに納品させ、問屋への物流支配となる。

このような川下からの戦略にも応えられる方策—情報処理、保管、品揃え、流通加工の効率化、計画配送など—が必要だ。もちろんチェーン化されない一般小売店も多い。彼等の品揃え、商品の回転向上に役立つロジスティクスシステムを構築し提示しなければならない。物流によるリテイルサポートだ。

情報ネットワークが整備されても、物流サービスがこれにキャッチアップしなければ、トータルの効率は半減する。EOS、受発注がオンラインでネット化されても、週1度の納品では片手落ちな仕組みである。コストを上昇させず、多頻度納品を実現するための方策、それは配送の共同化を措いて無い。情報化がもたらした新しい企業間提携が始まる。

2. 地方卸の物流をとりまく環境の変化

多品種少量化と生産から消費までのライフサイクルの短絡化が進む。これに伴ないジャストインタイム、多頻度納品などの物流ニーズが高まり、一方では物流の戦略化によって、値札づけなどの物流加工も広く求められてくる。また販売網の拡大のためには、全国に販売促進を支援する情報・物流サービスのネットワークの完備が急務となり、製造業、中央卸、大型小売店などでは地方物流拠点の整備や地元卸との提携によって、物流機能の拡充がはかられている。川上、川下からの物流攻勢が地方卸をとり囲んできた。

全国各地で公共や卸主導のVANシステムが展開して、物流の共同化、物流を通じての新しい企業提携が広がる。また地域を結ぶ高速輸送網、とくに高速道路の整備は年々170km 伸長のペースで着実に進み、4千数百キロのネットワークが形成され、地方の卸商圏地図を塗り替えている。

◦ 物流ニーズの高度化、多様化

多品種少量化はひとり流通業界のみならず産業界全体の潮流として受け止められるようになった。62年度の農水省（食品流通局、企画課）調査によれば、年間10%以上のアイテ

ム増となっている加食系卸は全体の3分の1にも及んでおり、加食系卸では一社平均約13,000アイテムを抱えている。小売業でも大型店では加食系だけで約8,000アイテムとなっており、店頭在庫の圧縮、商品の高回転化のため、取引先に向って多頻度、フルタイムの納品サービスを求めている。

この農水省調査によれば、小売業が加食系のベンダーに求めている物流サービスは、「日付管理の徹底」を始め、「定時納品の厳守」さらに「値札つけ、POSコードづけなどの流通加工」「小分け納品への対応」となっている。川下からの物流ニーズは配送の高度化に留まらず関連するサービス分野の拡大化にも伺えるようになった(表4)。

一方、卸売業が小売業から要求されていると認知している物流ニーズはどうか。「日付管理」「小分け納品」「定時納品」についての要求は強いとしており、卸・小売間でのニーズについてのギャップは無いものの、「流通加工」については卸サイドの受け止め方は小売程ではなく、今後の課題となろう。また、「返品処理への対応」については、小売が求めている以上に卸売業は敏感にこれをとらえ、看過できない課題となっている。

・メーカーの地方物流戦略

メーカーの全国的な物流体制作りが進んでいる。その基本策は従来の物流拠点を集約し、大型の流通センターを建設することにある。これによって、配送圏域が広がり、配送費は増大する反面、保管・品揃えの機械化、自動化に伴ない、荷役コストの節約がはかれる。小分けなどの人力に依存する流通加工も、拠点集約によって、作業の集中化のメリットを享受することとなる。以上に加えて、在庫費の圧縮も大きなねらいだ。従来は0.5カ月分の在庫であったものが0.3カ月分にまで縮小されたというケースもある。

洗剤の分野などで展開されている販社制度の下では、販社の拠点とメーカーの拠点を、1つに集約し、全国100以上あった拠点を10ヵ所程度の大流通センターへと再編している。そしてもちろんEOS、POS端末でネットワークしたオンライン、VANによって受発注処理の高度化を支援している。広域流通センターから、遠隔地の小売店に対しては中継デポを経由するほか周辺の小売店への直送が行われる。メーカー主導による川下での消費者動向のハイキャッチ(情報)、川下へのニーズに対するハイリスポンス(物流)システムが、川中(販社、卸店)の機能を販促への傾斜、とくにリテールサポート推進へと変容させている。(図1)。

このような仕組みは洗剤にとどまらない。時計や家電メーカーでも、従来の営業所、代理店の流通拠点を集約し、小売店への直送を増大し、広域配送体制を導入した。やはり、納品率を高め在庫を圧縮し、グループのトータル物流費の節減をねらっている。

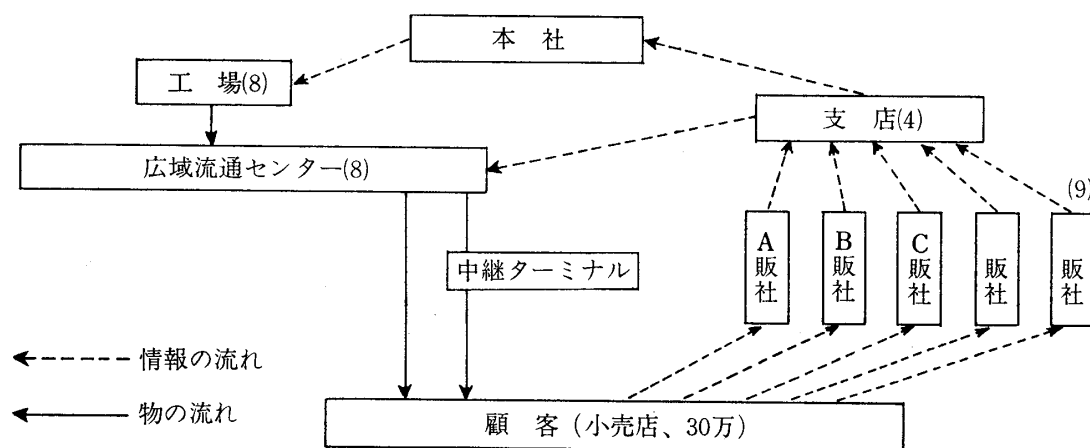
乳製品メーカーでも全国的な物流網作りに取り組んでいる。やはり全国にある150ヵ所の物流拠点をリストラクチャリングし、系列問屋が独自に保管・配送していた一般食品迄も吸収し、大流通センター(約10)を整備する。生産から消費迄の短絡化、商品鮮度の維

表 4. 物流ニーズの多様化

区 分	納 品 先 か ら の 要 求						仕 入 先 へ の 要 求					
	製 造 業 (113社)			卸 売 業 (76)			小 売 業 (49)					
	極めて 強く要 求する	かなり 要求す る程度	ほとん ど要求 しない	極めて 強く要 求する	かなり 要求す る程度	ほとん ど要求 しない	極めて 強く要 求する	かなり 要求す る程度	多少要 求する 程度	ほとん ど要求 しない	多少要 求する 程度	無回答
日付管理の徹底	61.9	32.7	2.7	—	60.0	30.7	8.0	1.3	71.4	26.5	2.0	—
小分け納品の拡大	19.6	60.7	16.1	0.9	37.8	51.4	8.1	2.6	33.3	56.3	10.4	2.0
定時納品の厳守	28.3	52.2	15.9	—	26.0	54.8	17.8	3.9	59.2	32.7	8.2	—
緊急時即納の実施	15.5	45.5	37.3	1.8	9.6	46.6	39.7	4.1	10.4	47.9	33.3	2.0
毎日配送、1日数回 納品への対応	16.2	30.6	28.8	1.8	12.2	47.3	28.4	2.6	29.8	36.2	23.4	4.1
値上げ、POSコー ドづけなどの流通加 工	9.7	33.6	31.0	—	—	27.8	45.8	5.3	37.5	22.9	33.3	2.0
ノー検品制への対応	2.8	15.7	32.4	4.4	2.8	5.6	32.4	6.6	8.5	19.1	31.9	4.1
売り場への陳列支援	8.0	25.9	35.7	0.9	4.1	27.4	35.6	3.9	10.4	12.5	35.4	2.0
フルタイム納品	4.5	12.5	30.4	0.9	1.4	15.1	28.8	3.9	8.3	22.9	18.8	2.0
返品処理への適切な 対応	14.4	37.8	39.6	1.8	19.2	39.7	34.2	3.9	12.5	52.1	27.1	2.0

(農水省 63.3)

(図1) K社の新物流システム



持はもとより、系列問屋の物流機能を統合し、共同化を推し進めることによってグループ全体の物流コストの節減（5％）をはかっている。このように、川上からの物流機能の見直しが契機で、川中にある地方卸は今後、自社の物流機能をどう企業戦略に位置づけるか、物流以外の機能にどう特化していくかの選択に迫られることとなる。

。全国卸の地方物流戦略

大手卸もメーカーと同様に各地に分散している物流拠点を集約する動きを示している。とくに大都市圏においては加工食品卸を中心に1万平方メートル級の流通センターを50億円も投じて整備し、保管・配送・返品処理の効率化を求めている。加食とともに大型店との取引が多い日用雑貨の分野でも同様であるが、日付管理、先入先出しの要求の強い加食卸ではこの動きが一層加速されてきた。

全国的な物流網作りのために、各全国卸は地方加食問屋を買収する。これによって情報・物流機能を統合し、システム（系列）間競争が地方において鮮明になる。温度管理という特殊なシステムを効率的に構築しなくてはならないだけに、物流からみた地方問屋の選択、育成は必須である。

全国卸のこのような動きは、当然メーカーの戦略とバッティングすることもある。九州などの地方においては、大手加食卸が地元の有力日雑卸6社と共同出資で情報処理会社を設立し、小売店へのマーチャндаイジングに役立つ情報の加工、分析を行なう。加食卸の総合卸への脱皮と、地元卸の洗剤メーカー系列化策への対抗戦略とが重なった所産である。今後、VANや共同物流の構築へと発展していくことは必至だ。

ある日用雑貨卸は地方において、地元有力運送業者と共同して流通センターを建設し、メーカーに対し地方の物流拠点として利用できるよう準備している。メーカーの地方拠点

化への先取りだ。

物流機能を川中で発揮する新しいビジネスが誕生している。冷凍・ハムメーカーといくつかのCVSとを結ぶ、コールドチェーンシステムを構築し、日配品の効率の良い多頻度、定時納品サービスを提供している（ミブデイリーフーズ）。また、小売店への小ロット納品を主な機能とし、小分けのための設備、小分けの技術等を駆使し、お互に競合しない商品を扱うベンダーを顧客とする物流の新会社も誕生している（コントラクトウェアハウス社）。

大型小売店では配送センターを建設し、ベンダーが各店舗の代りにこのセンターに納品したばあいには、配送代行料（例、納入額の6.5%）を大型店へ支払うというセンター納品制がある。この料率をめぐる両者の抗争が起ることがあり、そのためにも、メーカーや卸売業は各店舗へ多頻度小口納品も効率的にできる物流システムの構築—配送センターの整備など—の戦略展開がどうしても必須となってくる。

・小売チェーン店の地方物流戦略

このようなチェーン店の調達物流戦略はセンター納品に留まらない。欠品率ゼロ、定時納入の徹底を目指した体制作りの一つに、「窓口問屋制」がある。数店舗をカバーするエリアを設け、このエリア内の店舗に納品する加食・日雑品や定番商品である肌着・軽衣料品の問屋は、チェーン店に指定された問屋に商品を保管し、ここから納品する。つまり、窓口問屋が他の問屋の商品の配送代行するというものである。これによって、週2回納品から毎日納品へと切り換え、物流の平滑化、品揃えの平準化がはかれることとなる。

このような小売店主導による共同配送方式は量販店にとどまらない。地方のCVSでも、県単位に物流の能力ある問屋に配送センターの運営を託し、多くの問屋にはここへ商品を納めさせている。各配送センターには、加盟店、VC本部、問屋、メーカーをネットしたVANの端末器を配し、店舗への配送指示が行われる。これによって、加盟店への集中納品が可能となり、しかも、1日1回の納品が2回へ、営業車への切換えによる物流コストの節減がはかられている。

日配品の中には温度管理の必要のことが多い。そこで定温、冷蔵、氷温、冷凍温度帯別のCVS向け納品センターを、競合しないベンダー同志が共同で運営し、ジャストインタイム納品の効率化を小売店、ベンダーの両者が追求している事例もある。このようなチェーン店の共同納品方式は、地方のミニスーパー、CVSチェーンにおいても、導入されている。つまり、EOS、POS発注方式の一般化に伴ない、地元問屋に情報はもとより、物流機能の充実を求め、これに応えられる卸店に取先引を絞り込んでいく。

3. 地方卸の物流戦略

メーカー，全国卸，チェーンストア 3 者による情報，物流ネットワークの構築が進んでいる。これらへの協力あるいは提案をいかなる型で進めて行くかが，地方卸の命運を握っている。以下その方途のいくつかを探り，分析を加えることとする。その 1 つは，現在，小売業者から求められている物流ニーズに当面どのように対応するかであり，さらに今後，配送，物流拠点などの効率化をいかにはかり，戦略化して行くかである。

・加工食品卸売業にみる顧客ニーズへの対応

62年度の農水省調査によれば，加食卸が顧客（小売業—49社）に求められている物流の基本ニーズは「多品種化への対応」であり，その内容としては「適切な在庫の確保」，（61.7%）「最低発注量の見直し，明確化」（57.1%）などである。これに対し，卸売業（76社）からは「死に筋商品の排除」（70.3%）「保管・仕分施設の見直し」（62.2%）などを自社が努力すべきこととして挙げている。

小売業者がベンダーに要求する最も強いニーズは「日付管理の徹底」（極めて強く要求する—71.4%）であった。具体的な内容としては「賞味期間表示，消費者教育への協力」（53.1%）「日付管理基準の見直し」，「最低発注量の見直し，明確化」（各51.1%）を求めている。これに対し卸売業は「先入先出しシステムの整備」（77.0%）「情報システムへの活用」などを自社が努力すべきこととしている。

次に強い小売業のニーズは，「リードタイムの短縮，定時納品への要求」（59.2%）だ。この内容は，「計画配送への協力」（65.3%），「発注処理システムの整備」（53.1%）などであり，卸売業からの対策としては，やはり「受注処理システムの整備」（79.7%）「配送の計画化」（62.2%），や「保管・品揃えの機械化，情報機能利用」を挙げている。

「値札付け，POSコード付けなど流通加工」のニーズも強く，具体的には「流通加工の基準化への対応」などである。これに対し，卸売業は「流通加工施設，加工方法の整備」を挙げ，「流通加工費用を把握し，この負担方について取引先と折衝」することも対策としている。

「小分け納品への対応」についてのニーズも強い，具体的には「小分け内容についての事前の連絡」，「小分け包装のあり方についての提案」などを求めている。これに対して卸売業界からは「小分け用施設や技術の導入」，「包装の効率化についての取引先への提案」を対策として挙げている。

物流問題解決の鍵は企業間にある。その意識の拡がりはいこれらの調査結果からも充分に読み取ることができる。地方卸においても，取引先の物流ニーズの動きを適切にとらえ，その改善策を提言して行くことが，自社内での努力を重ねること以上に，これからの物流

戦略となる。

◦ 物流マネジメントの確立

戦略を追求し、同業他社との差別化をはかっていくためにも、組織の確立や現状の把握がしっかりしていなくてはならない。「管理組織の確立」（すでに組織化されており、これを深化するとしている加食卸は62.2%）、「物流コスト管理」（69.9%）、「積載効率、在庫回転率などの物流管理指標の確立」（58.0%）なども、地方卸の基本施策である。

◦ 保管・仕訳の効率化

地方卸における物流の基本戦略は効率的な物流拠点の整備とその運営にある。大手メーカーや中央卸のような大規模で自動化された流通センターとは違った、取扱量に応じた効率的な拠点の建設が課題だ。豊富な品揃え、リードタイムの短縮、そして小分け、流通加工が巧みにできるセンターの展開である。地元ミニスーパーやCVSのニーズに応え、あるいは、一般小売店へ物流面の支援を行なうための方策にも通ずる。

流通センターは、そのレイアウト、ストック・ピッキングの仕方、保管・仕分け・移送機器の導入、以上への情報処理機器の活用などによって整備される。

数千から1万を超えるアイテム、しかもそれらが年10%の勢いで増加している商品をどのように保管するかが第一の課題である。一般に採られているA、B、C分析によって、回転の早い、あるいはケース単位で出荷されるAグループ商品は、1階で本場積み、Bグループ商品は固定中量ロット棚、Cグループ商品は先入れ先出しを小口単位で行なえる流動棚、回転棚を使う。

これらの棚には、アドレスが付してあり、情報機能との連動が進むと、コンピュータが店ごとに、ピックアップする商品の数をランプで表示する方式が導入される。ランプ点灯→ピッキング→終了ボタン操作を数量表示を見ながら順次進める。ペーパーレスピッキングがこれだ。また回転の早いものは出口という原則の導入や、先入先出し、ラックによる高積みなどの工夫も必要となる。

ピッキングリストによる品揃方式にもいくつかの方法がある。例えば、受注量の多い小売店については各店別にストックロケーションアドレス順に、受注量の少ない小売店については、配送ルート別に、ロケーション順にアウトプットされるというものもある。

◦ 各地での共同保管

全国各地にある卸団地は166を数え、7,985の卸売企業でこれを構成している。諸共同事業のうち保管、配送の物流関連については（表5）の通りであり、共同倉庫の運営は141団地のうち19.1%にあたる27団地で行われている。その多くは所有も運営も組合で直営というものである。

この運営形式としては、こま割り制の貸倉庫が多く、組合の財源ともなっている。機能の向上をはかっている団地が八戸組合卸センターだ。ここでは中小の卸が物流機能の向上

表 5. 利便施設の設置運営状況

(分母は141団地)

形 態 施 設 名	直 営		所有一組合 運営→その 他の者		所有→組合 員 運営→組合 員		所有→その 他の者 運営→その 他の者		所有→その 他の者 運営→組合		合 計	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
食 堂	7	5.0	54	38.3							61	43.3
ガソリンスタ ンド	14	9.9	15	10.6	2	1.4	5	2.8	2	1.4	38	26.9
運 動 施 設	28	19.9	1	0.7			4	2.8	2	1.4	35	24.8
展 示 場	26	18.4					1	0.7			27	19.1
共 同 倉 庫	24	17.0	3	2.1							27	19.1
売 店	15	10.6	7	5.0			2	1.4			24	17.0
配送センター	1	0.7	6	4.3			1	0.7			8	5.7
共同福祉施設 会館							1	0.7	6	4.3	7	5.0
住 宅	7	5.0									7	5.0
地 域 暖 房	4	2.8									4	2.8
自動車整備工 場	1	0.7	1	0.7	1	0.7					3	2.1
レジャー施設	3	2.1									3	2.1
合 計	130	92.2	87	61.7	3	2.1	14	9.9	10	7.1	244	

を協力して追求しており、共同電算センターでは受注データをもとに、個別組員ごとにピッキングリストを出力する。流通加工があるばあいはこの後、共同倉庫の物流加工場に、検品、値付け、仕分けのリストがアウトプットされる。加工指示票が添付されたトレー（通い箱）はコンベアで仕分け場に移動され、小売店頭へ直送されていく。

。配送の効率化

配送の効率化には2つの視点がある。1つは、トータルコストの立場から配送費に占める人件費のウェイトの高いことに注目し、運転手の効率向上、配送車の回転上昇をねらいとするものである。貨物の積み降しを合理化するために、配送車のハングスライド・ドア、ロールボックスの二段積み、カラーセル装置によるパレットロードの旋回、テール、ゲートリッター、ウオーク・スルーなどの導入がある。荷姿や積み降しのし易さを考えた専用車化、配送ルートへの指示などに役立つMCA無線機搭載による配送車の情報武装化など方法は多様だ。

このような装置化とは別に配送距離の短縮化をはかったルート配送、顧客の荷受けの計画化を先取りしたダイヤグラム配送、さらには帰路の利用など運用効率化の方向もある。

配送車5台の日雑卸ではダイヤグラム配送を導入し、これに協力してくれる取引先には売上の何%かのリベートを支払うこととした。この方式を導入した3年後には、「計画（ダイヤグラム）配送車」は4台、残り1台は機動車という構成になっている。

配送効率化のもう1つの視点は積載効率の向上だ。多頻度納品に伴う積載効率の低下

表 7. 卸団地共同化事業

(△：検討中，実験中)

(委：委託，直：直営)

団 地		物 流 共 同 化				備 考
		配送	保管	情報	そ の 他	
青森総合卸センター	(社) 127	委	直	委	流通加工(委)	問屋町配送センター，共同倉庫，青森共同計算センター
八戸総合卸センター	66	委	委	委		㈱卸センター倉庫
盛岡卸センター	178			直		有線ＴＶ
仙台卸商センター	77	直	直	△		(関連法人)㈱仙台商工団地情報処理センター
南東北総合卸センター	90			△		(関連法人)㈱南東北VANサービス
土浦総合流通センター	23	△				
宇都宮卸商業団地	49		直			
高崎卸商社街	180		直	△		(関連法人)高崎情報サービス
横浜総合卸センター	91	△	委	△		組合員，霜田物産を中心に検討中
上田卸商業(協)	45		直	△		
山梨県流通センター	78		直			
浜松卸商センター	90		直			
岡崎問屋団地	28		直			
松阪卸センター	35		直			
大阪船場繊維卸商団地	207		委			P Dセンター(第1，第2)，流通加工は大阪デリバリー社
泉州卸商業団地	55	△	直			
新大阪セインシティ	283	直	委			集配センター
大阪紙文具流通センター	55	委	委			㈱紙文具センター
大阪ビニール卸近代化(協)	21		直			
大阪玩具流通センター	23	委				
豊岡卸センター	20		直			
米子総合卸センター	41		直			
松江卸センター	41		直			
津山卸センター	22		直			
尾道総合卸センター	101		直	△		
呉食料品卸センター	48		直			
広島総合卸センター	268	委				一括交渉
三次総合卸センター	18	直	直			
下関問屋センター	24		直			
柳井総合卸センター	24		直			
徳島総合流通センター	35		直			
松山卸商センター	29		直			
北九州卸商センター	17		直			
福岡卸センター	77	委				一括集金・値上交渉
東福岡卸団地	34	委				
佐世保卸団地	57		直			
延岡卸商業センター	27		直			
有田焼卸団地	27		直			
鹿児島総合卸商業団地	109		直			

表 6. 共同化の類型

経路	類 型		品 目	主 体	
製造業 ↓ 卸売業	水平	返路利用	家電	東芝, 日立	子会社
	垂直	//	豆, しょう油	日清製粉	関係会社
	水平	個別企業間	食料品	味の素, ニッカウイス キー	東京三味
	//	業界利用	医薬品	(保冷), (一般)	中央運輸
卸売業 ↓ 小売業	垂直	納品代行	衣料品他	都内百貨店へ	南王運送
	//	ベンダー納品	加工食品他	CVSへ	関東日配商品流通(協)
	水平	近接地域・品目	衣料品	東京繊維集配機構	日本通運
	//	//	//	横山町現金問屋	(株)東日本橋流通センター
	//	//	レコード	コロムビア, 他	東和運輸
	//	//	靴	都靴卸(協)	関本運送
	//	//	加工食品	食品卸	南王運送
	//	共同施設	衣料品他	八戸総合卸センター	(株)卸センター倉庫
		//	//	TRC	王子運送
		//	//	TOC	大崎運送

がそのまま配送費用の上昇につながっている。積載効率向上には、先述の配送の計画化もその一助となる。この分野にも情報処理機能が活用されている。例えば、ある食品卸ではディスプレイを使って、受注データをインプットし、2トン車の積載効率をにらみながら、顧客を配送ルート別に組合わせ、結果をキイインする。これによって、プリンターから配送車別に積み込む分の納品伝票と出庫指図書などが打ち出される。

自家用車から営業用車への転換、これも積載効率向上策につながるが、最も代表的な方法は、とうぜん配送の共同化だ。

・共同配送の推進

古くて新しい課題、それが共同配送である。都内靴問屋の都内および近郊の専門店への共同配送は昭和41年にスタートしており、自家用車配送コストの半分(1足25円)で済んでいるという、コスト節減を追求している。そして、現在流通VANの展開をきっかけとして新しい企業間提携が始まり、次の段階としての共同受注、共同配送が検討されている(表6)。

卸の共同配送には取引先(小売店)との協力で進んでいるもの(垂直結合)と卸同士の協力で行われているの(水平結合)とがある。前者には、複数の問屋からの集貨を一括する百貨店の納品代行、CVSのベンダーの共同納品がある。一方、水平結合の例の1つには、同業卸協力のケースがあり、先述の靴の共同配送を始め、繊維問屋街からの共同納品が進められている。

異業種卸の共同化も各地で進んでおり、肌着と雑貨の卸が大手スーパー向けに共同化し配送コストを売上の3%から半分に下げることができた。全国各地にある卸団地でも共同

流通問題研究

配送に多様な型で挑戦している。保管、情報、配送さらには流通加工を連動した八戸総合卸センターを始め、青森、仙台、横浜、新大阪センシティなどで進められている。配送の方式も多様で、路線、積合せ区域、納品代行、宅配、さらには航空貨物扱などが共同配送センターで実現している。共同化メリットの一つは、物流の多様なニーズに応えられるということにもある。

・物流面からのリテイルサポート

大手ビールメーカーで、全国1,400の特約店の物流施設事情を調べたところ、トラック・荷役機器の近代化、倉庫・荷捌き施設の規模からみて、合格といえる店は半分にも満たなかったという。ここでは、物流システム改善への提案、設備更新への資金あっせんなどを進め、川上から川下への物流チャネルの確立をめざしている。

大阪では食品、菓子、日用雑貨、文具を扱う卸売業者が小売店を総合的に支援するシステムを構築した。この新会社ではPOSシステムの導入を始め共同納品の推進によってこの機能を充実をはかっている。

定期的に顧客の物流マネジメントをチェックし、バックルームの整備、運営、在庫基準の設定などをアドバイスすることも、売り場作り、店頭接客、POP、チラシ広告などと同様リテイルサポートの一翼となる。小売業者への支援は大手卸だけのものではない。小売業者と命運を共にする地方卸の基本機能である筈だ。

・物流サービスに特化した新業態

ある中堅の日雑卸は、顧客の在庫を極力圧縮することに協力するために多頻度小口配送を経営の戦略に置いた。当初は、効率的な小口配送システムが確立していなかったため、コスト増に苦慮したが、工夫を重ね、顧客の計画化への協力もあって、売上は拡大し、小口配送への挑戦に成功した。

大手卸が真似のできない、一般的に卸の嫌う多頻度・小口、フルタイム納品を逆に徹底的にサービスする卸、商品を車に積んで受注、納品、店頭陳列迄も行なうルートセールスする卸、といった中小卸ならではの物流戦略もある。

「多品種少量化が地方卸を支えている」ともいえる。多頻度・小分け納品に伴なう効率低下、コスト増加という経営のピンチを、他社との協力化、組織化の推進といったチャンスにする時でもある。情報化、輸送の高速化（自動車道整備、宅配便展開）がこの選択に一層の拍車をかけている。

<参考文献>

「食品物流管理効率化調査研究報告書」（農水省委託）63年3月 物流管理協議会

「流通業務市街地整備計画調査(2)」60年3月 通商産業省